Konzeptionalisierung und Ermittlung des Kundenwertes
Am Beispiel einer Volksbank

Christian Berghorn
Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis .............................................................................III
Abkürzungsverzeichnis.................................................................................IV

1. Einleitung ........................................................................................................ 1
  1.1 Problemstellung ........................................................................................... 1
  1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise der Studie ............................................... 1

2. Definitorische Grundlegung ..................................................................... 2
  2.1 Finanzdienstleister ..................................................................................... 2
  2.2 Kunden ......................................................................................................... 3
  2.3 Perspektiven des Kundenwertes .................................................................. 3

3. Determinanten des Kundenwertes ............................................................. 4
  3.1 Überblick ...................................................................................................... 4
  3.2 Marktpotenzial ............................................................................................ 6
    3.2.1 Das Ertragspotenzial ............................................................................. 7
    3.2.2 Das Entwicklungspotenzial ................................................................. 7
    3.2.3 Das Cross-Buying-Potenzial ................................................................. 8
    3.2.4 Das Loyalitätspotenzial ....................................................................... 9
  3.3 Ressourcenpotenzial ................................................................................... 10
    3.3.1 Das Referenzpotenzial ....................................................................... 10
    3.3.2 Das Informationspotenzial .................................................................. 11
    3.3.3 Das Kooperationspotenzial ................................................................. 13
    3.3.4 Das Synergiepotenzial ........................................................................ 14

4. Instrumente zur Berechnung des Kundenwertes .................................. 14
  4.1 Statische Methoden ...................................................................................... 16
    4.1.1 Monetär ................................................................................................. 16
      4.1.1.1 ABC-Analyse ............................................................................... 17
      4.1.1.2 Kunden-Deckungsbeitrags-/Prozesskostenrechnung ................... 19
    4.1.2 Nicht Monetär ....................................................................................... 23
      4.1.2.1 Scoring-Modelle........................................................................... 23
      4.1.2.2 Kundenportfolio-Analyse............................................................. 27
4.2 Dynamische Methoden .........................................................................................33
  4.2.1 Monetär .....................................................................................................33
    4.2.1.1 Kunden-Lebenszykluskonzept ......................................................33
    4.2.1.2 Customer-Lifetime-Value .............................................................36
  4.2.2. Nicht Monetär ..........................................................................................39
    4.2.2.1 Loyalitätsleiter ..............................................................................39

5. Das Informationssystem ..................................................................................41
  5.1 Systematisierung von Informationen .................................................................41
  5.2 Informationsbedarf .........................................................................................42
  5.3 Informationsbeschaffung ..................................................................................44
    5.3.1 Interne Quellen .........................................................................................44
    5.3.2 Externe Quellen ........................................................................................45
  5.4 Speicherung der Informationen .......................................................................46
  5.5 Auswertung der Informationen .......................................................................47

6. Praxisbeispiel ..................................................................................................49
  6.1. Unternehmensprofil .........................................................................................49
  6.2. Kundenwertberechnung ....................................................................................50
    6.2.1 Kundensegmentierung ..............................................................................50
    6.2.2 Bewertung von Einzelgeschäften ..............................................................52
    6.2.3 Deckungsbeitragsrechnung .......................................................................53
    6.2.4 Potenzialanalyse .......................................................................................57
  6.3 Möglichkeit der Umsetzung von Kundenbewertungsmethoden in der Praxis ..60
  6.4 Empfehlungen ................................................................................................65

7. Fazit und Ausblick ..........................................................................................66

Literaturverzeichnis ..........................................................................................67
Darstellungsverzeichnis

Darst. 1: Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes nach Autoren gegliedert .......... 4
Darst. 2: Determinanten des Kundenwertes ...................................................... 9
Darst. 3: Segmentierung der Methoden zur Kundenwertberechnung .................. 15
Darst. 4: Beispiel einer umsatzbezogenen ABC-Analyse .................................. 17
Darst. 5: Einstufige Kundendeckungsbeitragsrechnung ..................................... 19
Darst. 6: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung .............................................. 20
Darst. 7: Ermittlung des Informationswerts eines Kunden .................................. 23
Darst. 8: Ermittlung des Gesamtscores als qualitativer Kundenwert .................. 24
Darst. 9: Grundmodell der RFMR-Bewertungsmethode .................................... 25
Darst. 10: Bewertungskriterien eines Kundenattraktivitäts- /
Wettbewerbspositions-Portfolio ....................................................................... 27
Darst. 11: Kundenattraktivitäts/Wettbewerbspositions-Portfolio .......................... 29
Darst. 12: Der Kundenkubus ............................................................................. 30
Darst. 13: Idealtypischer Umsatz- und Kostenverlauf während des
Kundenlebenszyklus ......................................................................................... 32
Darst. 14: Berechnungsvarianten des CLV ......................................................... 35
Darst. 15: Stufen der Loyalitätsleiter .................................................................. 37
Darst. 16: Datengruppen ................................................................................... 40
Darst. 17: Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage .................................... 41
Darst. 18: Filialnetz der Volksbank eG Steyerberg .............................................. 47
Darst. 19: Berechnung der Standardeinzelkosten ................................................. 52
Darst. 20: Nutzung der Standardbearbeitungskosten im DB III Rechner .......... 53
Darst. 21: Lebensphasenmodell im Kontext des Finanz- und Anlagebedarfs ...... 60
## Abkürzungsverzeichnis

<table>
<thead>
<tr>
<th>Abkürzung</th>
<th>Deutscher Name/Englischer Name</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ARFM</td>
<td>Affinity Frequency Recency Amount</td>
</tr>
<tr>
<td>BSH</td>
<td>Bausparkasse Schwäbisch Hall</td>
</tr>
<tr>
<td>bspw.</td>
<td>beispielsweise</td>
</tr>
<tr>
<td>BVR</td>
<td>Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken</td>
</tr>
<tr>
<td>CLV</td>
<td>Customer Lifetime Value</td>
</tr>
<tr>
<td>CRM</td>
<td>Customer Relationship Management</td>
</tr>
<tr>
<td>Darst.</td>
<td>Darstellung</td>
</tr>
<tr>
<td>DB</td>
<td>Deckungsbeitrag</td>
</tr>
<tr>
<td>EDV</td>
<td>Elektronische Daten Verarbeitung</td>
</tr>
<tr>
<td>eG</td>
<td>eingetragene Genossenschaft</td>
</tr>
<tr>
<td>FRAT</td>
<td>Frequency Recency Amount of Purchase Type of Merchandise</td>
</tr>
<tr>
<td>HTML</td>
<td>Hypertext Markup Language</td>
</tr>
<tr>
<td>HTTP</td>
<td>Hypertext Transfer Protocol</td>
</tr>
<tr>
<td>i.d.R.</td>
<td>in der Regel</td>
</tr>
<tr>
<td>inkl.</td>
<td>inklusive</td>
</tr>
<tr>
<td>Kd.</td>
<td>Kunde/Kunden</td>
</tr>
<tr>
<td>KDBR</td>
<td>Kundendeckungsbeitragsrechnung</td>
</tr>
<tr>
<td>KWG</td>
<td>Kreditwesengesetz</td>
</tr>
<tr>
<td>LMI</td>
<td>leistungsmengeninduziert</td>
</tr>
<tr>
<td>LMN</td>
<td>leistungsmengenneutral</td>
</tr>
<tr>
<td>Mio.</td>
<td>Million</td>
</tr>
<tr>
<td>muH</td>
<td>mit unbeschränkter Haftung</td>
</tr>
<tr>
<td>OLAP</td>
<td>Online Analytical Processing</td>
</tr>
<tr>
<td>PDF</td>
<td>Portable Document Format</td>
</tr>
<tr>
<td>R+V</td>
<td>Raiffeisen- und Volksbanken-Versicherungsgesellschaften</td>
</tr>
<tr>
<td>RFM</td>
<td>Recency Frequency Monetary</td>
</tr>
<tr>
<td>RFMR</td>
<td>Recency Frequency Monetary Ratio</td>
</tr>
<tr>
<td>WWW</td>
<td>World Wide Web</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Seit Anfang der 80er Jahre gerät die Kundenorientierung zunehmend in den Fokus der Unternehmen. Die Überlegung der Anbieter dabei ist, dass letztlich der Kunde durch seine Entscheidung zum Kauf bestimmter Produkte den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung am Markt bestimmt.\(^1\)

Bis dahin beherrschte die Produktorientierung die meisten Unternehmen. Die Unternehmensprozesse und -organisation wurden an den eigenen Produkten bzw. Leistungen ausgerichtet.

Seit Anfang dieses Jahrtausends wurde der Kundenwert als Teilbereich der Kundenorientierung entdeckt. Das Konzept des Kundenwertes, stellt dabei den Kunden in den Mittelpunkt und liefert eine kunden- und wertorientierte Steuerungsgröße.\(^2\)

Das folgende Zitat macht deutlich, dass aufgrund der zunehmenden Dynamik der Märkte die Kundenbeziehungen eine größere Stabilität und Konstanz als die Produkte besitzen. "[...] products come and go, but customers remain. The secret to success is maintaining a profitable relationship with the customer, regardless of what products are involved, or how the products needed may change over time."\(^3\)


1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise der Studie

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass eine ökonomische Kundenbewertung notwendig ist. Das Ziel dieser Untersuchung ist es, das Konstrukt Kundenwert zu konzeptualisieren und Möglichkeiten der Berechnung aufzuzeigen.

\(^1\) Vgl. Spahlinger/Herrmann/Huber/Magin, Kundenwertmanagement, 2001, S. 543.
\(^3\) Rust/Zeithaml/Lemon, Customer Equity, 2000, S. 6.
Das folgende Kapitel enthält einige einführende Definitionen, die zur besseren Verständlichkeit des Buches beitragen sollen.

Das nächste Kapitel identifiziert die ausschlaggebenden Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes.

Im darauf folgenden Kapitel werden einige ausgewählte Methoden zur Kundenwerberechnung erläutert und kritisch bewertet.

Das Informationssystem ist Thema des nächsten Kapitels. Da die Informationen zur Kundenwertermittlung vorhanden sind, besteht die Herausforderung in der Bestimmung der relevanten Informationen und in der Informationsbeschaffung.5

Am Beispiel einer Volksbank wird im anschließenden Kapitel die Kundenwertberechnung in der Praxis aufgezeigt.

2. Definitorische Grundlegung

2.1 Finanzdienstleister

Finanzdienstleister lassen sich in drei verschiedene Gruppen einteilen.

Die erste Gruppe wird von den Kreditinstituten gebildet. Kreditinstitute sind lt. §1 Absatz 1 Satz1 Kreditwesengesetz (KWG) Unternehmen, "[...]

die Bankgeschäfte 6 gewerbsmäßig in einem Umfang betreiben, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert."


Unternehmen, die nur gelegentlich Finanzdienstleistungen anbieten (z.B. Finanzierung durch Ratenzahlung), zählen zur dritten Gruppe der Finanzdienstleister. Die so genannten Non-Banks bieten Finanzdienstleistungen aber nur neben ihrem eigentlichen Leistungen an.

Volksbanken zählen zu den Kreditinstituten. Sie lassen sich hauptsächlich an zwei Merkmalen von anderen Kreditinstituten abgrenzen.

Zum einen besteht die Möglichkeit, der Eigenkapitalbeteiligung durch eine Mitgliedschaft bei der Volksbank.8

6 Zu den einzelnen Bankgeschäften siehe §1 Absatz 1 Satz 2 KWG
Der zweite, wesentliche Unterschied zu anderen Banken bezieht sich auf die Mitglieder der Volksbank. Der Unternehmensauftrag besteht in der Förderung der Mitglieder. Dieser Förderungsauftrag ist gesetzlich in §1 Genossenschaftsgesetz (GenG) festgelegt.\(^9\)

### 2.2 Kunde

Der Begriff Kunde wird in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedlich definiert. Dabei können nicht nur gegenwärtige und potenzielle Abnehmer von Produkten und Leistungen unter dem Begriff Kunden subsumiert werden, sondern auch Altkunden, verlorene Kunden, Aktionäre, interne Kunden (Mitarbeiter), Lieferanten, usw.

In der vorliegenden Studie wird der Begriff Kunde sowohl für aktuelle als auch für potenzielle Abnehmer von Produkten und Leistungen verstanden. Wird eine Unterscheidung zwischen gegenwärtigen und potenziellen Kunden zur Darstellung von Zusammenhängen notwendig, so geschieht dies im laufenden Text.

### 2.3 Perspektiven des Kundenwertes

Der Kundenwert kann aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Zum einen kann der Kundenwert aus Sicht des Kunden, und zum anderen aus Sicht des Unternehmens gesehen werden.\(^10\)

Der Kundenwert aus Nachfragersicht gibt das Ausmaß an, welches der Anbieter zur Erfüllung der Kundenziele beiträgt. Diese Größe lässt sich aus dem Verhältnis vom persönlichen Nutzen für den Kunden und der Kosten des Produktes (bzw. der Leistung) errechnen.\(^11\)

Der Kundenwert aus Anbietersicht beschreibt den ökonomischen Wert eines Kunden für die Unternehmung.


---

